

Desarrollo Empresarial Rural para el logro de Medios de Vida Sostenibles:

Construyendo una Comunidad de Aprendizaje para el Área Andina

Resumen Ejecutivo

Cada año se gastan millones de dólares en iniciativas de investigación y desarrollo que buscan mejorar los medios de vida en zonas rurales en el mundo en desarrollo, sin embargo, la pobreza rural continúa siendo un problema difícil de resolver en muchos lugares. Una de las causas de esta situación es la limitada colaboración que existe entre investigadores, agentes de desarrollo, formuladores de política y donantes, lo que incide en que mucha investigación útil no llegue a los beneficiarios finales, reduciendo su efectividad. El Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT, propone promover un mecanismo de aprendizaje entre investigadores, agentes de desarrollo, donantes y las instancias de los gobiernos que definen las políticas de apoyo al sector rural, como una herramienta para agregar valor a los esfuerzos existentes, y aprender acerca de lo que funciona, lo que no funciona y por qué. De esta manera, las actividades de investigación estarían mejores enfocadas, responderían a las demandas y resultarían en una investigación efectiva para el desarrollo, contribuyendo a que las actividades de desarrollo logren sus objetivos también de manera más efectiva. Con esta iniciativa, el CIAT busca interactuar con socios que implementan actividades de desarrollo para contribuir a mejorar los medios de vida de las comunidades rurales del Área Andina y hacerlos más sostenibles.

Para lograr este objetivo, se propone identificar y probar mecanismos sólidos de gestión para el aprendizaje inter-organizacional, para lo cual se hace necesario establecer y manejar una comunidad de aprendizaje en la cual se identifiquen demandas por parte de los agentes de desarrollo, se desarrolle un proceso de co-innovación que responda a estas demandas, y se facilite un proceso de seguimiento y evaluación sistemático que permita un proceso colaborativo de aprendizaje. Más aún, se busca incidir en los organismos del Estado que definen las políticas del sector rural y los donantes con documentación seleccionada y mecanismos de difusión adaptados a sus necesidades, para la formulación de políticas sectoriales de apoyo más efectivas para la promoción del desarrollo empresarial rural. Por lo tanto, las alianzas de aprendizaje incluyen actores de investigación y desarrollo, incluyendo idealmente al Estado, los agentes de desarrollo, instituciones de investigación y donantes.

Las alianzas se gestionan y desarrollan a partir de intereses comunes, por lo que se propone el tema del desarrollo empresarial rural como un medio para contribuir al crecimiento económico equitativo y sostenible, la generación de empleo y la reducción de la pobreza, como el eje articulador de la alianza. Sin embargo, se busca también tener la suficiente flexibilidad para profundizar en temas específicos de acuerdo con las demandas e intereses de los diferentes socios de la alianza. El proceso de alianza de aprendizaje está compuesto de dos espacios: un espacio central de aprendizaje y diversos ciclos específicos de aprendizaje, adaptación y difusión de resultados. En el espacio central de aprendizaje cada ciclo de aprendizaje pasaría por las etapas de (1) identificación de las demandas; (2) intercambio de experiencias y revisión de mejores prácticas, herramientas y metodologías; (3) desarrollo de prototipos; (4) investigación-acción; (5) seguimiento, sistematización y

evaluación, y (5) retroinformación y difusión. El espacio central de aprendizaje tendría dos formatos: talleres presenciales para la planificación y la evaluación, y una plataforma virtual permanente para facilitar la documentación y el intercambio eficaz de los resultados de campo y de otros sitios.

1 Justificación: *Promoviendo la Investigación para el Desarrollo*

¿Por qué mejorar la articulación entre la investigación y el desarrollo?

La investigación agrícola internacional tiene el mandato mundial de lograr la seguridad alimentaria, mejores medios de vida y un manejo sostenible de los recursos naturales, todos éstos, resultados concretos de desarrollo. Por ésta razón, los donantes que apoyan a la investigación agrícola internacional, a pesar de que reconocen la necesidad y calidad de la ciencia, han empezado a exigir que los centros internacionales de investigación agrícola muestren resultados de acuerdo con su mandato. Sin embargo, los resultados de investigación, por si solos, no pueden lograr éstos objetivos si no se articulan efectivamente a procesos de desarrollo. Por su parte, los organismos de desarrollo están siendo sometidos a una presión creciente de mostrar su efectividad como medios apropiados para mejorar los medios de vida del sector rural y reducir la pobreza. Sin embargo, estos no siempre cuentan con estrategias, metodologías y herramientas apropiadas para lograr estos objetivos, y más aún no han dedicado el tiempo suficiente a sistematizar y aprender de sus experiencias en campo, ni han desarrollado un mecanismo efectivo de fortalecimiento horizontal. Por esto, una corriente del pensamiento postula que la conformación de puentes eficaces para la colaboración y el aprendizaje entre las organizaciones de investigación y desarrollo puede ser un mecanismo efectivo para construir una comunidad de aprendizaje, que ofrezca mejores respuestas al reto de lograr medios de vida sostenibles y reducir la pobreza.

¿Cuáles son los retos para lograr una articulación efectiva entre la investigación y el desarrollo?

Si bien es fácil estar de acuerdo con el principio de que la investigación tendrá un impacto mayor, más rápido y de mayor escala al participar directamente en el proceso de desarrollo mediante asociaciones colaborativas estratégicas con instituciones de desarrollo, el reto consiste en la capacidad que tienen las organizaciones de investigación de replantear su función, su estructura orgánica, sus valores y sus metas finales, de tal manera que puedan comprometerse de manera significativa con los organismos de desarrollo, para afrontar retos a una escala mundial.

Más aún, mientras que el potencial para las sinergias positivas entre organizaciones de investigación y desarrollo es evidente, esto requiere la negociación de diferentes sistemas institucionales de valores y recompensas. Los investigadores y los promotores de desarrollo difieren en sus perspectivas sobre el aprendizaje. Mientras que los primeros valoran el desarrollo teórico como fin en sí mismo, el reconocimiento académico y métodos complejos de investigación, los agentes de desarrollo buscan soluciones prácticas para los problemas apremiantes, valoran la experiencia y los resultados de campo, y tienden a favorecer los métodos sencillos y eficaces para su trabajo. Una colaboración que arroje buenos resultados entre los dos grupos requiere de un lenguaje común que reconozca estas diferencias y, al mismo tiempo, identifique temas o finalidades de interés mutuo, las habilidades complementarias e invierta en la creación de confianza entre los participantes.

Por esto, un proceso efectivo de colaboración entre las organizaciones de investigación y desarrollo requiere de funciones y responsabilidades bien definidas que se basen en la confianza y en el respeto mutuo, bases que se construyen con el tiempo y con el accionar interinstitucional. Estas relaciones deben ser a largo plazo, flexibles y de naturaleza evolutiva, y deben incluir un componente importante de aprendizaje y de ganancia entre las partes.

¿Qué se puede lograr mediante una mejor articulación entre la investigación y el desarrollo y entre diferentes agentes de desarrollo?

El establecimiento y desarrollo de mecanismos de aprendizaje multi-organizacional entre organizaciones de investigación, agentes de desarrollo, donantes y formuladores de políticas, tiene un alto potencial para facilitar el desarrollo de conocimientos acumulativos y compartidos acerca de lo que funciona, lo que no funciona y los factores que influyen en el éxito o fracaso de diferentes iniciativas de intervención en contextos temporales y espaciales diversos. Los conocimientos compartidos y accesibles en este sentido pueden contribuir a la obtención de mejores resultados de desarrollo en la medida en que se identifiquen y se aprendan rápidamente las lecciones.

En segundo lugar, un mejor vínculo entre los agentes de investigación y desarrollo, tiene un gran potencial para mejorar la efectividad tanto de las actividades de investigación, como las de desarrollo, de manera que los programas y proyectos que buscan facilitar procesos de desarrollo empresarial rural contribuyan efectivamente al logro de medios de vida mejores y más sostenibles. En la medida en que disminuyen los recursos, tanto para la investigación como para el desarrollo, se vuelve de suma importancia una mayor efectividad en el logro de cambios positivos en los medios de vida y las alianzas de aprendizaje son un mecanismo prometedor para lograr este objetivo.

En tercer lugar, los agentes de desarrollo tanto gubernamentales como no gubernamentales pueden obtener múltiples beneficios al participar en alianzas de aprendizaje como son: (1) el reconocimiento de los donantes, el Estado, los socios u otras organizaciones como actores capaces de realizar intervenciones efectivas, permitiendo establecer una buena imagen para la organización y aumentar su visibilidad; (2) las posibilidades de fortalecimiento entre organizaciones de desarrollo con objetivos similares pero con diversas experiencias y capacidades; (3) la sistematización de las experiencias que permitan su difusión a través de diferentes mecanismos y medios de comunicación (publicaciones, manuales de capacitación, seminarios, conferencias, simposios, páginas web, etc.); (4) el desarrollo y ajuste de mecanismos de intervención, metodologías y herramientas más efectivas para facilitar procesos de desarrollo empresarial rural que contribuyan al logro de medios de vida sostenibles; y (5) la construcción de contactos y redes entre organizaciones con objetivos comunes, que permitan en el corto y mediano plazo desarrollar y gestionar propuestas de desarrollo conjuntas.

Finalmente, un mecanismo flexible como son las alianzas de aprendizaje puede adaptarse a otros campos que van mucho más allá de la investigación agrícola, pero que son igualmente importantes para lograr medios de vida mejores y más sostenibles, como son los programas y proyectos de salud y educación.

De particular importancia es el impacto potencial de las alianzas de aprendizaje en las poblaciones vulnerables como es la población rural de escasos recursos. Aunque las organizaciones rurales no participan directamente en esta propuesta, todas las organizaciones de desarrollo manejan proyectos importantes que trabajan directamente con un gran número de beneficiarios en áreas rurales vulnerables. Una razón específica para

las alianzas de aprendizaje proviene del propio CIAT. En la medida en que aumenta la presión por parte de los donantes por la obtención de resultados de desarrollo más eficaces a partir de los resultados de la investigación, los centros internacionales de investigación están buscando ávidamente mecanismos eficaces. El concepto de alianzas de aprendizaje es un intento por avanzar en esa dirección y, como tal, podría contribuir a la obtención de mejoras no solamente en el campo de la investigación (es decir, que ayude al CIAT a identificar sus ventajas comparativas y nichos respecto a los socios colaboradores en asuntos de desarrollo), sino también en la difusión de prácticas acertadas para el aprendizaje colaborativo a personas y organizaciones con la capacidad suficiente para facilitar procesos de cambio eficaces. Los vínculos más efectivos entre los centros de investigación agrícola internacional, los agentes de desarrollo, el Estado y los donantes, podrían conducir a procesos importantes de aprendizaje y cambio que favorezcan a la población rural de escasos recursos en una escala amplia.

2 La Propuesta: Alianzas de Aprendizaje para Articular la Investigación con el Desarrollo

La propuesta actual se centra en el trabajo que hace el Proyecto de Desarrollo Agroempresarial Rural del CIAT para forjar un vínculo más estrecho entre los resultados de la investigación y aquellos de desarrollo mediante la promoción de procesos acumulativos de aprendizaje, conocidos como Alianzas de Aprendizajes, con agentes de desarrollo, diferentes instancias del Estado y organismos donantes internacionales. Una Alianza de Aprendizaje puede definirse como *un proceso emprendido conjuntamente por los organismos de investigación y desarrollo a través del cual se comparten, adaptan, utilizan e innovan buenas prácticas de investigación y desarrollo para fortalecer las capacidades locales, aportar a nuevos conocimientos, generar y documentar resultados de desarrollo e identificar necesidades de investigación futura y áreas potenciales para esfuerzos colaborativos*. (Lundy 2002a)

2.1 Objetivo General

Desarrollar procesos de aprendizaje compartidos entre organizaciones de desarrollo gubernamentales y no gubernamentales, investigadores y donantes, los cuales permitan facilitar procesos más efectivos de desarrollo empresarial rural y actividades de investigación mejor dirigidas, que contribuyan a mejorar los medios de vida de las poblaciones rurales del área Andina en América Latina y hacerlos más sostenibles.

2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar mecanismos concretos para establecer, implementar y manejar procesos colaborativos de aprendizaje entre investigadores, agentes de desarrollo, organismos donantes y formuladores de política.
2. Establecer y manejar una comunidad de aprendizaje en la cual se identifiquen demandas por parte de los agentes de desarrollo, se desarrolle un proceso de co-innovación que responda a estas demandas, y se facilite un proceso de seguimiento y evaluación sistemático que permita un proceso colaborativo de aprendizaje.
3. Incidir en los organismos del Estado que definen las políticas del sector rural y los donantes con documentación seleccionada y mecanismos de difusión adaptados a sus necesidades para la formulación de políticas sectoriales de apoyo más efectivas para promover el desarrollo empresarial rural en el área andina.

2.3 Los Actores de la Alianza de Aprendizaje

La alianza de aprendizaje incluye diferentes organizaciones de apoyo, tanto de investigación como de desarrollo, incluyendo idealmente:

1. El Estado, a través de sus organizaciones en el ámbito nacional, regional y local, como encargado del diseño e implementación de mecanismos de política para el apoyo a iniciativas de desarrollo empresarial rural.
2. Las agencias de desarrollo encargadas de facilitar procesos de desarrollo empresarial rural y proveer servicios de apoyo a productores, procesadores y comercializadores rurales con acceso limitado a recursos humanos, sociales, económicos / financieros y naturales, de manera que estos puedan vincularse efectivamente a cadenas agroalimentarias con oportunidades de generar ingresos y empleo a la población rural.
3. Las instituciones de investigación con capacidad de liderar y facilitar procesos de investigación y co-innovación que generen y apliquen tecnologías tanto de proceso (ó gestión) como básicas (ó duras).
4. Donantes que influencien el desarrollo de políticas de apoyo y financien iniciativas de desarrollo empresarial rural.

2.4 La Temática de la Alianza de Aprendizaje

Las alianzas se gestionan y desarrollan a partir de intereses comunes, por lo que se propone el tema del desarrollo empresarial rural como un medio para contribuir al crecimiento económico equitativo y sostenible, la generación de empleo y la reducción de la pobreza, como el eje articulador de la alianza. Sin embargo, se busca también tener la suficiente flexibilidad para profundizar en temas específicos como la gestión de grupos de trabajo, la identificación y gestión de oportunidades de mercado, el desarrollo de cadenas agroalimentarias, la provisión efectiva de servicios de desarrollo empresarial rural, las alianzas para la innovación en cadenas agroalimentarias, el desarrollo de nuevos productos (incubadoras), y otros temas de acuerdo con las demandas e intereses de los diferentes socios de la alianza.

2.5 El Proceso de Aprendizaje

El proceso de Alianza de Aprendizaje está compuesto de dos espacios: un espacio central de aprendizaje y diversos ciclos específicos de aprendizaje, adaptación y difusión de resultados. Los mecanismos iniciales para establecer, implementar y manejar las Alianzas de Aprendizaje se describe como un punto de partida para facilitar el proceso, sin embargo estos podrán evolucionar de acuerdo con los resultados de evaluaciones periódicas del proyecto.

En el espacio central de aprendizaje cada ciclo de aprendizaje pasaría por las siguientes etapas: (1) la identificación de los temas, los cuales son discutidos y negociados entre las organizaciones participantes, y de acuerdo al consenso se les asignan un orden de prioridad. (2) Una vez definidos los temas se intercambian experiencias y se realiza una revisión completa de mejores prácticas, herramientas y metodologías que existen en CIAT, los que utilizan los socios de desarrollo del proyecto, y aquellos que tienen otros actores de acuerdo con el tema. (3) Una vez realizado el inventario de las alternativas existentes, se desarrollaría de manera conjunta un prototipo, el cual entraría en (4) la etapa de investigación-acción aplicándose en los proyectos de desarrollo que ejecutan los diferentes socios del proyecto. Las diferentes experiencias entrarían en un (5) proceso de seguimiento,

sistematización y evaluación, el cual (6) permita retroinformar a los diferentes socios de manera que se realicen los ajustes necesarios y se difunda la información a través de diferentes mecanismos.

Además de los temas específicos, los temas generales de desarrollo que se relacionan con el impacto que tiene el desarrollo empresarial rural en el papel que desempeñan los hombres y las mujeres (conocido también como género), en el medio ambiente y en la equidad social serán introducidos en los ciclos específicos de aprendizaje y adaptación.

El espacio central de aprendizaje tendría dos formatos: talleres presenciales para la planificación y la evaluación, y una plataforma virtual permanente para facilitar la documentación y el intercambio eficaz de los resultados de campo y de otros sitios. A partir del espacio central de aprendizaje, los ciclos específicos de aprendizaje y adaptación se desplegarán hasta abarcar los temas identificados como prioritarios por los participantes. Estos ciclos de aprendizaje y adaptación contribuirán al espacio central de aprendizaje con tres tipos de conocimiento: el conocimiento sobre el tema específico, el conocimiento de los procesos de aprendizaje y el conocimiento del impacto con respecto al papel del hombre y la mujer, el medio ambiente y la equidad social. Los resultados sobresalientes de éste proceso, a su vez, se comunicarán a los socios del proyecto a través de diferentes mecanismos de difusión, así como a otros usuarios potenciales.